

総合型地域スポーツクラブと企業との 連携・協働の在り方に関する考察

— 総合型地域スポーツクラブの経営課題の解決に向けて —

事業創造大学院大学事業創造研究科 岡村 誠
事業創造大学院大学 富山 栄子
事業創造大学院大学 唐木 宏一
新潟医療福祉大学 西原 康行

要 旨

総合型地域スポーツクラブは、地域を中心とした日本の新たなスポーツ推進体制の中核を担うことが期待される組織であるが、多種多様な経営課題を抱えており、これらの課題解決は今後の日本のスポーツ振興のための喫緊の課題である。

総合型地域スポーツクラブの経営課題の多くは資源の不足に起因しており、クラブにとって地域社会で比較的豊富な資源を有する企業と連携・協働することは、こうした経営課題の解決に大いに寄与するものと考えられる。

本研究では、企業の連携・協働の目的に応じてCSR連携型とCSV連携型に分類・整理した上で、新潟県内の事例調査を通じてそれぞれの連携・協働形態の特徴や効果を定性的に評価・比較した。その結果、いずれの連携・協働形態もクラブの経営にとってメリットをもたらすものであったが、連携・協働の容易性や普及可能性の面でCSV連携型の優位性を肯定でき、企業との連携・協働の在り方を示すことができた。

キーワード

総合型地域スポーツクラブ、企業、CSV、連携・協働

1 研究の背景と意義

1.1 問題の所在

学校、企業、行政によって支えられてきた戦後の日本のスポーツ推進体制は、バブル崩壊を契機とした企業の株主重視経営へのシフトや地方経済の低迷を受け大きく衰退し、地域社会を中心としたスポーツ推進体制への転換が余儀なくされた。

こうした情勢の変化を踏まえ、国は平成7年から新たなスポーツ推進体制の中心的役割を担う総合型地域スポーツクラブ（以下「総合型クラブ」という。）の育成を開始した。

総合型クラブは、多種目・多世代・多志向を特徴とした地域住民によって自主的・主体的に運営される地域密着型のスポーツクラブであり、スポーツを通じた公益的な取組を行うことで、持続的なスポーツ振興や地域活性化に寄与することが大いに期待される。

こうした状況で、国は平成12年に『スポーツ振興基本計画（平成13年度～23年度）』（文部科学省〔2000〕）を策定し、2010年までに全国の各市区町村に少なくとも1つ以上の総合型クラブを育成することを重点施策として打ち出し、積極的な財政投資を行った。それにより、総合型クラブは急速に全国に普及し、平成26年7月までに80%を越える市区町村でクラブが創設された。

しかし、総合型クラブの量的整備が進む一方で、近年は質の向上が大きな課題となっている。総合型クラブは行政主導のトップダウンで設立されることが多く、設立された後も、これまでのスポーツ団体と同様に行政の補助金や助成金に依存し、安価なスポーツサービスを提供することに終始した経営が行われ、そのため、補助金や助成金が終了するとともに経営難に陥るクラブが多い。

これまでの日本のスポーツは教育的価値が重視され、学校体育・部活動や社会教育の一環として多くの人々が安価又は無償でスポーツサービスを受けてきた。そのため、長積〔2003〕が指摘するように、日本では「スポーツサービスに対し、人々の費用負担意識は低」く、国が想定した受益者負担による総合型クラブの自立経営は実現されなかったのである。

21世紀型の持続可能なスポーツ推進体制を確立するためには、総合型クラブの経営課題の解決によって自立経営を実現することは必要不可欠であり、地域スポーツにおける重要かつ喫緊の課題であると言える。

1.2 研究の目的

総合型クラブの経営課題の多くは資源の不足に起因している。組織の経営には「ヒト・モノ・カネ・情報」といった資源を必要とするが、近年、地域経済の低迷や人口減少によって、地域の組織が単独で十分な経営資源を保有することは難しくなっており、これは総合型クラブにおいても例外ではない。こうした資源の不足を解決するものとして注目されているのが地域他組織との「連携・協働」であり、マネージャーや指導者、スポーツ施設、活動財源、運営ノウハウといった経営資源を地域社会で共有することでクラブの不足資源を確保しようとするものである。

なかでも総合型クラブの連携・協働のパートナーとして注目されるのが企業である。企業は、地域においては比較的豊富な資源を有しており、総合型クラブにとって企業と連携・協働することは経営資源を確保するのに有効な手段であり、クラブの経営課題の解決につながるものである。

本研究は、新潟県内における総合型クラブと企業との連携・協働の事例を調査し、連携・協働の形態に応じて分類した上で、それぞれの特徴や効果を比較検討することで、総合型クラブと企業との連携・協働の望ましい在り方を明らかにし、今後、総合型クラブが

企業との連携・協働により経営課題の解決を図るための足掛かりとすることを目的とする。

2 総合型クラブの経営課題分析

2.1 総合型クラブの現状

文部科学省〔2015〕によれば、総合型クラブは平成14年以降、急速に普及し、平成26年7月1日現在では、全国1,394の市区町村で3,512のクラブが活動している（図1）。

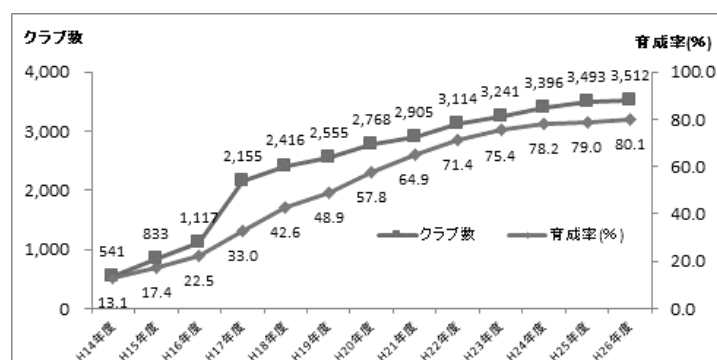


図1. 総合型クラブの育成状況の推移（平成14～26年度）

（出所）文部科学省〔2015〕。

しかし、量的整備が進む一方で、個々の総合型クラブにおいては様々な経営課題を抱えており、文部科学省〔2015〕によれば、クラブが抱える一番の課題は「会員の確保」となっており、75.6%のクラブが課題として挙げ、次いで「財源の確保」で68.1%、「指導者の確保」で63.4%と続く。それら以外にも、事務局員やマネージャーといった人材や活動拠点の確保など、クラブの経営課題は多岐に渡る（図2）。

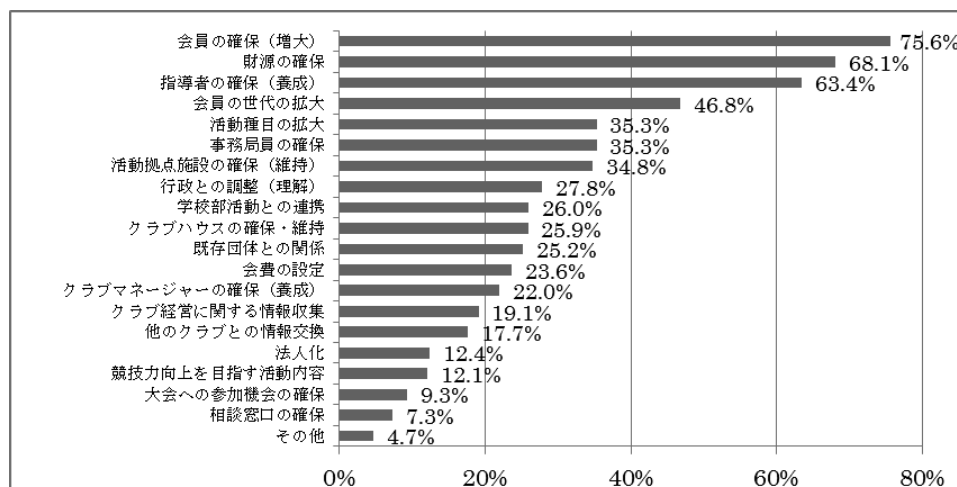


図2. 総合型クラブが抱える課題

（出所）文部科学省〔2015〕。

2.2 経営課題分析

ここでは、先述した総合型クラブの経営課題を、会員数、自主財源、人材、施設の4点に着目し、分析を行う。

2.2.1 会員数の確保

総合型クラブの重要な理念の一つに地域住民の主体的運営があり、クラブ会員はスポーツサービスの受け手であるとともに、運営への主体的な参画やボランティアなどの活動によってクラブを支える人的資源でもある。そういった意味で、総合型クラブの会員数は、クラブが地域からどれほど支持されているかを表す重要な指標であるといえる。

文部科学省〔2015〕によれば、平成26年7月1日現在で、全国の69%のクラブが会員数300人以下と非常に少ない水準であることから、総じて総合型クラブは会員確保に苦慮しており、地域の総合型クラブに対する理解や認知度が低迷しているものと推測される。

2.2.2 自主財源

文部科学省〔2015〕によれば、48.9%のクラブが自主財源率（自己財源を「会費・事業費・委託費」とし、これらが全体収入に占める割合をいう。）50%以下となっている。

総合型クラブは自立経営が求められることから、本業であるスポーツプログラムによる事業収入や、会員からの会費収入によって運営されることが望ましい。しかし、先述したように、人々のスポーツサービスへの費用負担意識が低いため、会費や参加費を非常に安価な水準に設定せざるを得ない状況であり、多くの総合型クラブが行政からの補助金や助成金に依存してクラブを運営している。

2.2.3 人材

総合型クラブは単一種目のスポーツクラブと異なり、会員数の増加に伴いスポーツニーズも多様化することから、そうしたスポーツニーズに応えるためにも多種多様な指導者の確保が必要となる。

文部科学省〔2015〕によれば、会員数が1～100人の小規模クラブでは平均7人、1,001人以上の大規模クラブになると、平均で44人の指導者が必要となる。

当然、こうした大勢の指導者を、一つの総合型クラブで育成・確保することは難しく、スポーツ推進委員やスポーツ少年団、競技団体などと連携し、地域内での指導者人材の共有が必要となる。

また、指導者の限らずスポーツマネジメント人材の確保も求められている。これまでの日本における既存のスポーツ推進組織は、行政に依存した運営が行われてきたため、自らが保有するスポーツ資源を活用して価値を生み出すといったマネジメントが求められることはなかった。そのため、スポーツマネジメント人材については質・量ともに不十分であり、クラブのみならず地域組織全体をマネジメントする役割が求められる総合型クラブに

としては、スポーツマネジメント人材の育成・確保は重要な課題である。

2.2.4 施設

地域住民に身近な環境でスポーツ機会を提供する総合型クラブにとっては、スポーツ事業を安定的に行う場所の確保は必要不可欠であり、公共スポーツ施設の指定管理の受託は活動拠点の確保のために非常に有効な手段である。

しかしながら、現状では、スポーツ施設の管理をするためのノウハウを持つクラブは少ないことから、文部科学省〔2015〕によれば、公共スポーツ施設の指定管理を受託しているクラブは全体の5%程度に留まっており、多くのクラブが安定的な活動拠点の確保に苦慮していると推測される。

3 総合型クラブの経営課題解決手法の検討

3.1 連携・協働の意義

富本・堂元・滝澤〔2015〕が「地域に存在する他の社会的機関（行政、企業、他のスポーツ団体、大学、医療機関、NPOなど）と連携し、それぞれの組織の持つ特徴や技術、ノウハウ、ネットワークを有効に組み合わせることで各機関が地域の中で単独では生み出せない相乗効果をもたらし、地域の活性化がなされることが期待される」と述べたように、総合型クラブによる他組織との連携・協働は、クラブ事業の充実を通じて地域活性化に寄与することが期待される。

地域組織のなかでも、企業は比較的豊富に資源を有していることから、経営資源が不足しがちな総合型クラブが企業と連携・協働することで、クラブの経営課題解決が図られ、ひいては地域の活性化に大いに寄与するものと考えられる（図3）。

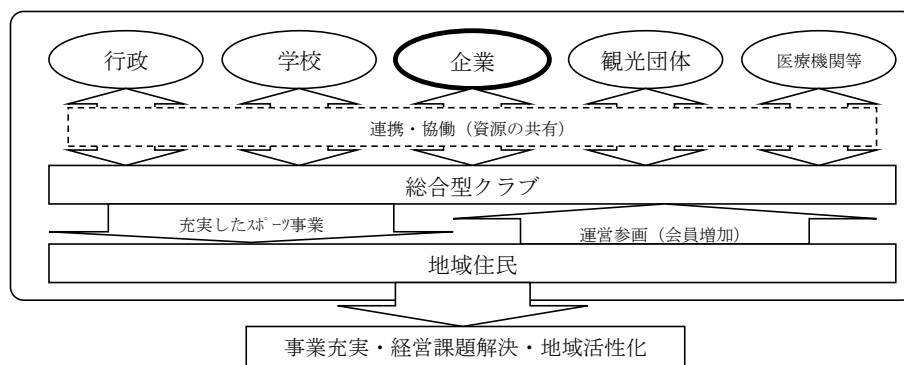


図3. 総合型クラブの地域社会における連携・協働イメージ図
（出所）筆者作成。

3.2 企業とスポーツの関わり

戦後の復興期から長い間日本の社会人スポーツ活動の受け皿として重要な役割を果たしてきた企業スポーツは、1990年代のバブル経済の崩壊以降多くの実業団チームが廃部や活動停止となったことから分かるように、衰退の一途を辿っている。こうした状況を、石井〔2006〕は「情報技術の発達による企業スポーツのメディアバリューの低下と、グローバル化の潮流の中で日本企業が従業員価値よりも株主価値を重視する経営へのパラダイムの変化を余儀なくされたこと」に起因すると述べており、これは従来の日本型経営システムのもとで栄えた企業スポーツ体制の限界を示唆している。

しかし、企業がスポーツチームを経営の枠内から退避させる動きがある一方、近年では、総合型クラブをはじめとした公益的なスポーツ組織を支援する企業が出てきている。

「21世紀はCSR（企業の社会的責任）の時代と言われており、企業は経済的な側面だけでなく、社会的・環境的な側面においての貢献も求められている」と木村〔2006〕が指摘するように、企業が持続的な成長を続けるためには自社の利益のみならず社会的利益の実現が求められている。つまり、企業による総合型クラブなどの公益組織支援の動きは、社会的利益の実現という社会の要請に応える企業のCSR活動の一環として捉えることができる。

3.3 総合型クラブと企業との連携・協働の可能性

企業CSRによる総合型クラブ支援は無条件に成立するものではない。黒須〔2009〕が「スポーツクラブは企業と関係を構築するために、企業が社会的責任を果たすことに寄与する何らかの価値を提供し、それに対する対価を得る。ただしこの価値交換は、企業が「価値>対価」と捉えることができなければ成立しない。」と指摘しているように、総合型クラブが企業から継続的かつ安定的に支援を受けるためには「価値交換」を成立させることが条件となる。

しかし、阿部〔2009〕が「CSRの最終損益の測定は難しく、厳密な数値化には至っていない」と述べたように、総合型クラブがCSRの代行によって企業に提供する「価値」を定量的に評価することは困難であり、そのため「価値」と「対価」の比較が難しく、企業は総合型クラブを支援するという意思決定をすることに対して慎重になる傾向がある。

ところが、マイケル・E・ポーター〔2011〕が提唱したCSV（共通価値の創造）という概念は、総合型クラブと企業との連携・協働の新たな可能性をもたらした。

CSVとは、企業が本業によって社会的価値と経済的価値を同時に追求するものであるため、総合型クラブと企業の本業（CSV）との連携・協働には価値交換は不要であり、景気変動による影響も少ない。そういった意味で、企業の本業との連携・協働は、CSRとの連携・協働が抱える欠点を克服するものといえることができる。

4 連携・協働の形態分類

総合型クラブと企業との連携・協働形態については、企業側の目的などに応じてCSR連携型とCSV連携型に分類できる。

4.1 CSR連携型

CSR連携型は、総合型クラブが企業のCSR活動と連携・協働し、企業に代わって地域貢献を代行するものである。

さらにCSR連携型には、企業が地域貢献の一環として寄付や協賛金を見返りなく総合型クラブに提供するもの（チャリティ型）と、CSR活動を通じて企業価値の向上を目的とするもの（価値交換型）がある。

前者は〔岸田〔2003〕30～33頁〕で、NPOと企業の協働形態として紹介している「チャリティ型」に該当するものであり、企業の無償の社会貢献活動として行われるものである（図4）。

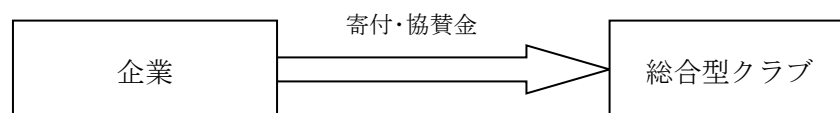


図4. チャリティ型の連携・協働イメージ

（出所）筆者作成。

一方後者は、単なる社会貢献ではなく、CSRを企業の認知度・イメージアップにつなげ、企業価値の向上を図ろうとするものである。そのため、企業による人材・施設・資金等の経営資源の提供に見合うだけの価値を総合型クラブが企業に提供し、その価値に応じた対価を企業が提供する価値交換によって連携・協働関係が成立することから「価値交換型」と言うことができる。

「価値交換型」は、先述したように価値交換が連携・協働成立の要件となる一方で、企業にもたらす効果や価値の大きさ次第では、企業からの大規模な支援（対価）が期待できる（図5）。



図5. 価値交換型の連携・協働イメージ

（出所）筆者作成。

4.2 CSV連携型

CSV連携型は、総合型クラブが企業の本業と連携・協働し、資源のみならず目的や価値を共有するものであり、企業にとっては事業活動による利益獲得と地域貢献を同時に追求することができる。そのため、連携・協働に当たって価値交換の成立は不要であり、クラブの事業を企業の戦略とベクトルを合わせることで、様々な支援を安定的に受けられる可能性がある（図6）。

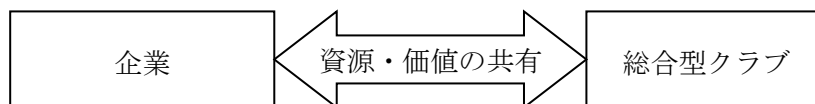


図6. CSV連携型の協働・連携イメージ

（出所）筆者作成。

よって、CSV連携型は、支援の不安定さや価値交換の成立といったCSR連携型が抱える課題を克服した連携・協働モデルであると考えられる。

5 事例研究

本章では、平成27年11月末現在で、新潟県内で企業とCSR連携型（価値交換型）又はCSV連携型による連携・協働の取組を行っている総合型クラブを対象に、それぞれのケースについて取組内容、連携・協働の経緯、効果を明らかにし、結果を比較・検討することによって、総合型クラブの経営課題の解決に向けた連携・協働の在り方について考察する。

5.1 調査対象

<CSR連携型>

- （1） こいこいスポーツクラブおぢや（平成22年3月設立）
- （2） 認定NPO法人新発田市総合型地域スポーツクラブとらい夢（平成17年3月設立）

<CSV連携型>

- （3） NPO法人希楽々（平成15年5月設立）
- （4） NPO法人エンジョイスポーツクラブ魚沼（平成15年7月設立）

5.2 調査方法

以下の項目について、新潟県広域スポーツセンターや各クラブの公式ホームページ、電話での聞き取りによる予備調査及び現地でのヒアリング調査を実施した。

調査項目は以下の通りである。

- ①クラブの概要
- ②取組内容

③連携・協働の経緯

④効果

5.3 調査結果

5.3.1 こいこいスポーツクラブおぢや【CSR連携型事例】

①クラブの概要

小千谷市（小千谷市総合体育館）を拠点に活動し、職員数はクラブマネージャー1名、指導者2名の計3名、予算規模は約2,000万円／年の小規模なクラブである。

②取組内容

こいこいスポーツクラブおぢや（以下「こいスポ」という。）は、小千谷市内の精密機械メーカーであるユキワ精工（株）から、地域貢献の一環として年間1万円の協賛金を受けている。

また、ユキワ精工（株）の社員の健康管理として、社員180名を対象とした健康運動（ストレッチポール）教室を実施している。（企業負担金1回2,500円×月9回）

③連携・協働の経緯

こいスポは、会員からの会費や参加費では十分な運営財源を確保することが困難であったため、地元企業に協賛の依頼をしたところ、地域貢献の意識が高いユキワ精工（株）から承諾してもらった。

また、働く世代のスポーツ参加や健康増進のため、協賛企業に運動・スポーツによる社員の健康運動教室を提案したところ、より実践的な職員の健康管理手法を模索していたユキワ精工（株）は、こいスポの提案を受けて健康管理事業を委託することとなった。

④効果

＜こいスポ＞

協賛金の10,000円と健康運動教室の受託費22,500円の計32,500円の増収となった。また、ユキワ精工（株）社員への貴重なPR機会となった。

＜ユキワ精工（株）＞

こいスポの事業での企業名露出によって広告宣伝につながったほか、180人の社員の健康増進につながった。

＜地域社会＞

働く世代のスポーツ参加や健康増進につながった。

⑤ヒアリング結果概要（日時：平成27年12月16日）

こいスポ 鈴木クラブマネージャー

- ・働く世代のスポーツ参加は地域にとって大きな課題である。企業との連携は、働く世代のスポーツ実施率向上やクラブの会員獲得につながる可能性がある。
- ・会費や参加費収入だけでは従業員を雇用していくことができない。企業から仕事

(事業委託)をもらうことで、財源を確保していきたい。

ユキワ精工 山崎管理部長、西脇総務課長

- ・地域貢献として協賛金1万円を支出している。費目は広告宣伝費であるが、地域貢献の一環であり特に見返りは求めている。
- ・何十万単位の高額な協賛金を支出する場合は、相応の理由が必要となる。
- ・社員の健康管理は、企業にとっては重要な課題。安全衛生委員会で何か新しい取組をしたいと思っていた。社員の評判はおおむね良好。来年度も検討したい。

5.3.2 認定NPO法人新発田市総合型地域スポーツクラブとらい夢【CSR連携型事例】

①クラブの概要

新発田市（新発田市カルチャーセンター）を拠点として活動し、職員数は施設管理職員とパート含め28名、予算規模は約1億円／年の大規模なクラブである。

②取組内容

認定NPO法人新発田市総合型地域スポーツクラブ（以下「とらい夢」という。）は、平成27年に認定NPO法人となり、新発田ガス（株）から年間約70万円の寄付を受けるとともに、社員1名をクラブ職員（指導者兼マネージャー）として派遣してもらっている。

また、クラブが運営するラグビーチームの選手5名を新発田ガス（株）に雇用してもらっている。

③連携・協働の経緯

新発田ガス（株）の佐藤社長は、地域貢献意識が高かったこともあり、新発田市主導でとらい夢が設立される際、理事長への就任を依頼されこれを承諾した。それ以降、新発田ガス（株）は全面的にとらい夢を支援している。

④効果

＜とらい夢＞

年間約70万円と人件費負担なしでクラブ職員1名が確保できた。また、クラブが運営するラグビーチームの選手の生活基盤の安定によりチームの強化につながった。

＜新発田ガス（株）＞

ラグビー選手の雇用により、精神的・体力的にタフな体育会系人材の確保につながった。

＜地域社会＞

地域のラグビーチーム強化により、新発田市のスポーツの競技力向上と地域活性化が図られた。

⑤ヒアリング結果概要（日時：平成27年12月22日）

とらい夢 市川クラブマネージャー

- ・とらい夢を運営する上で、新発田ガスの支援は必要不可欠である。
- ・今後、子育て支援や障害者支援に取り組む際、認定NPO法人となったことで、企業から寄付を受けやすくなった。

新発田ガス（株） 佐藤社長（とらい夢理事長）

- ・好景気では、企業は利益調整をする。支援先が認定NPO法人であれば、寄付金を費用として計上できるため、節税につながり、企業にメリットを生む。
- ・社員派遣や多額の寄付は、個人的な思いによるところが大きい。しかし、選手の雇用は、従来の実業団チームとは異なりフルタイム勤務であり、経営上のマイナスは少ないどころか、タフな体育会系人材の確保になり、メリットになっている。
- ・地域が強いラグビーチームを持つことは地域住民に大きな夢を与える。

5.3.3 NPO法人希楽々【CSV連携型事例】

①クラブの概要

村上市（神林総合体育館）を拠点に活動し、職員数は施設管理職員を含む8名で、予算規模は約7,000万円／年の大規模なクラブである。

②取組内容

NPO法人希楽々（以下「希楽々」という。）はイオン村上東店からショッピングセンター内のスペースを無償提供してもらい、店内で高齢者を対象とした買い物ウォーキングプログラムや、来店者を対象としたスポーツ体験教室を開催している。

③連携・協働の経緯

イオン村上東店では、地域貢献としてNPOを支援しており、そこへ希楽々が事業提案したことで連携・協働が始まった。

④効果

<NPO法人希楽々>

スポーツ施設以外で事業を行うことで、これまでスポーツに親しみがない人々へアプローチすることができ、新たなクラブ会員の獲得につながった。

また、スポーツ事業にショッピングという価値が付加されることで、参加人数や事業収入増加につながった。

<イオン村上東店>

店内のコンテンツ充実による集客や新たな顧客（高齢者）開拓につながった。

<地域社会>

高齢者への買い物機会の提供とスポーツに親しみがない人々のスポーツ参加の促進につながった。

⑤ヒアリング結果概要

日時：平成27年12月17日

NPO法人希楽々 渡辺ゼネラルマネージャー

- ・スポーツ施設以外で事業を行うことは、スポーツに親しみがない人への貴重なアプローチ機会となる。また買い物といった日常生活の中に運動やスポーツをとり入れることが、地域のスポーツ振興につながる。
- ・すぐに大きな収益を得られるわけではないが、何かイベントがある度にイオンから声をかけてもらえるようになり、今後の事業展開が期待できる。

イオン村上東店 担当者

- ・企業戦略の一環として、単なる「モノ売り」ではなく、顧客に「コト（サービス）を提案」する取組を進めている。
- ・NPO法人希楽々との連携は、地域貢献の面もあるが、集客に向けた戦略とも合致している。さらに今後は、高齢者などの買い物難民支援に取り組んでいきたい。

5.3.4 NPO法人エンジョイスポーツクラブ魚沼【CSV連携型事例】

①クラブの概要

NPO法人エンジョイスポーツクラブ魚沼（以下「エンジョイ魚沼」という。）は、魚沼市（魚沼市立堀之内体育館）を拠点として活動しており、職員数は施設管理職員を含む4名、予算規模は約3,300万円／年である。

②取組内容

エンジョイ魚沼は、長岡市に本社を構える土木業者（株）山崎組と魚沼市体育協会と三者でJV（ジョイントベンチャー）を組み、魚沼市堀之内体育館の指定管理を受託している。

施設管理や経理は主に（株）山崎組が持っているノウハウを生かして行い、エンジョイ魚沼は施設を活用したスポーツプログラムなどのソフト事業を行うことで入館者増加に寄与している。

なお、入館料収入については、エンジョイ魚沼、魚沼市体育協会、（株）山崎組の三者で分配している。

③連携・協働の経緯

（株）山崎組は公共スポーツ施設の指定管理事業の受託に向けて、ソフト事業に強みを持つパートナーを探していた。一方、エンジョイ魚沼はソフト事業のノウハウがあり、将来的に市内の公共施設の指定管理を受けることを検討していた。

こうして両者の利害関係が一致し、共同で堀之内体育館の指定管理を受けることとなった。

④効果

<エンジョイ魚沼>

公共スポーツ施設を活動拠点として確保することができた。また入館料収入による増収

と、入館者のクラブへの新規入会が促され会費収入の増加につながった。

<（株）山崎組>

スポーツ施設の指定管理受託により、事業拡大と地域貢献が同時に達成された。

<地域社会>

公共スポーツ施設の利便性向上により、地域住民のスポーツ活動の場が充実した。

⑤ヒアリング結果概要

平成28年 2月12日

エンジョイ魚沼 高木アドバイザー

- ・施設管理の専門家の山崎組と組むことで、ソフト事業に専念できている。
- ・フリースペースをうまくつかってスポーツプログラムを行うことで、事業の費用も抑えることができる。
- ・ランニングマシン導入、ラウンジ整備、LED電球への変更など施設の利便性の向上によって入館者の増加が図られるとともににより光熱水費も削減できた。

（株）山崎組 吉田取締役営業部長 山崎総務部指定管理事業部長

- ・公共スポーツ施設の指定管理の目的は、事業の拡大のみならず地域貢献という面もある。近年では、土木業者は地域とうまくやっていかないと排除される。
- ・エンジョイ魚沼からは、夜間の窓口業務を手伝ってもらっている。
- ・施設の利便性を考え、時には採算度外視で修繕工事を行う場合がある。良い状態の施設を地域住民から利用してもらいたい。
- ・エンジョイ魚沼は健康づくり事業に強みがあり、エンジョイ魚沼と組むことで、市が直営で管理するより魅力的な施設の運用が可能となる。

5.4 調査結果の比較

こいスポの事例は、企業からクラブへの協賛金や事業委託は小規模であった。ヒアリング結果にあるように、地域貢献とはいえ企業が総合型クラブに対し多額の支援や大規模な事業委託を行うには相応の理由が必要であり、クラブが企業に提供する価値の大きさが鍵となっている。

CSR連携型のうち、とらい夢のケースでは、企業から多額の支援を受けることができているが、これは新発田ガス（株）社長の個人の意向による属人的な取組であり、CSR連携型においては特殊なケースである。

一方で、CSV連携型の2事例については、総合型クラブが事業内容や方針を企業の戦略と合致させ、クラブから企業に事業提案することで、連携・協働を実現させている。そのため、CSV連携型では、総合型クラブが企業に提供する価値の大きさではなく、企業の戦略や方針とクラブ事業のベクトルを合わせることで、企業の当該投資は本業への投資（経費）となる。

特にエンジョイ魚沼の事例では、(株)山崎組との連携・協働によって安定的な活動拠点の確保を実現させることでクラブは大きなメリットを得ており、景気変動の影響も比較的小さいことから、クラブの経営課題の根本的な解決に寄与している優れた連携・協働モデルであるといえる。

5.5 結果考察

今回の事例研究結果は、連携・協働の効果やリスクの評価が、クラブマネージャーや企業側担当者へのヒアリングという定性的なものに留まったため、結果の比較が、一部、客観性に欠けることは否定できない。

とはいえ、CSR連携型とCSV連携型のいずれもクラブの経営に大きなメリットをもたらす可能性はあるが、CSV連携型においては、クラブの創意工夫と提案によって企業の本業との連携・協働が成立し、経営課題の解決を実現した事例もあり、連携・協働の容易性や普及可能性の面でCSV連携型の優位性を肯定できた。

本研究の事例研究から、今後の総合型クラブの経営課題解決に向けた企業との連携・協働の在り方を類型化すると以下ようになる(表1)。

表1. CSR連携型とCSV連携型の特徴・効果等の比較

	CSR連携型		CSV連携型
	チャリティ型	価値交換型	
支援の性質	見返りなしの社会貢献活動	企業価値向上に寄与する社会貢献活動	企業の本業
連携・協働成立のための条件	企業の意向による	企業から受ける対価以上の価値を提供	企業の戦略とベクトルが合致
総合型クラブが得るメリット	小さい	クラブが提供する価値次第	大きい
景気変動の影響	大きい	大きい	小さい
普及可能性	既に普及	価値の定量的な評価手法の確立が必須	クラブの提案次第で他地域へ普及可能

(出所) 筆者作成。

5.6 本研究の限界と今後の課題

新潟県内においては、総合型クラブと企業との連携・協働事例はまだ少なく、また、クラブ、企業、地域社会に与える効果が定量的に数値として客観的に測定・評価できるほど大きくはなかった。

地域スポーツは、これまでの長い日本のスポーツの歴史においては、教育的価値が重視されてきたため、ビジネスとの結びつきが敬遠されてきた。そのため、地域スポーツの中核を担う総合型クラブと企業との連携・協働については未開拓な領域が多い。

今後は、事例の充実を目指すとともに、総合型クラブと企業との連携・協働が、クラブ

や企業の経営及び地域社会に与える効果を定量的に分析・評価することで、総合型クラブの経営課題の解決に向けた企業との望ましい連携・協働の在り方を確立・提案したい。

【参考文献】

- 1 阿部晃洋 [2009]「CSRに基づく企業スポーツの将来性①～株式市場の構造変化とコーポレート・ガバナンスの変化をふまえて～」『流通経済大学スポーツ健康科学部紀要』, 2, 71-80頁。
- 2 石井智 [2006]「スポーツの価値と企業政策～「CSR」の視点から～」『同志社政策科学研究』, 8 (1), 135-147頁。
- 3 岩渕昭子 [2006]「企業価値を高めるCSR～コーポレート・レピュテーションとの関係から～」『原価計算研究』, 30 (1), 35-43頁。
- 4 岸田眞代 [2003]『NPOと企業 協働へのチャレンジ』同文館出版。
- 5 木村美和子 [2006]「日本企業のCSR経営～コーポレートガバナンスの観点から～」『マネジメント・レビュー』, 11, 173-205頁。
- 6 黒須充 [2009]『総合型地域スポーツクラブの時代3－企業とクラブとの協働－』創文企画。
- 7 黒須充 [2002]『ジグソーパズルで考える総合型地域スポーツクラブ』大修館書店。
- 8 俵尚申 [2004]「わが国におけるスポーツ体制の新しい展開－新論考」『嘉悦大学研究論集』, 46 (2), 81-103頁。
- 9 中小企業庁 [2014]『中小企業白書2014』, 439-441頁。
- 10 富本靖・堂元慎也・滝澤宣親 [2015]「日本における総合型地域スポーツクラブの現状と課題～ヨーロッパスポーツクラブとの比較から～」『學苑』, 896, 19-32頁。
- 11 長積仁・松永敬子・富山浩三・佐藤充宏 [2003]「総合型地域スポーツクラブの育成をめぐる受益者負担の問題～会費設定における金額の意味解釈～」『徳島大学総合科学部人間科学研究』, 第11巻, 11-22頁。
- 12 中西純司 [2012]「文化としてのスポーツの価値」『人間福祉学研究』, 第5巻, 第1号。
- 13 西原康行 [2012]「総合型地域スポーツクラブマネジャーの学びの過程：実践家としての気づきに着目して」『体育・スポーツ経営学研究』, 第25巻, 25-36頁。
- 14 日本スポーツ法学会 [2011]『詳解スポーツ基本法』成文堂。
- 15 日本体育・スポーツ学会 [2004]『テキスト総合型地域スポーツクラブ増補版』大修館書店。
- 16 マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー [2011]「Creating Shared Value」(「経済的価値と社会的価値を同時実現する共通価値の戦略」)『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』。
- 17 文部科学省 [2000]『スポーツ振興基本計画 (平成13年度～23年度)』,
http://www.mext.go.jp/a_menu/sports/plan/06031014.htm。
- 18 文部科学省 [2015]『平成26年度総合型地域スポーツクラブに関する実態調査結果』,
http://www.mext.go.jp/component/a_menu/sports/detail/_icsFiles/fieldfile/2015/03/19/1234682_11.pdf, 2016/4/30。

